إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الثانية
العدد الثاني عشر
يونيو (حزيران) ١٩٩٤

www.edara.com

مهارات الاتصال

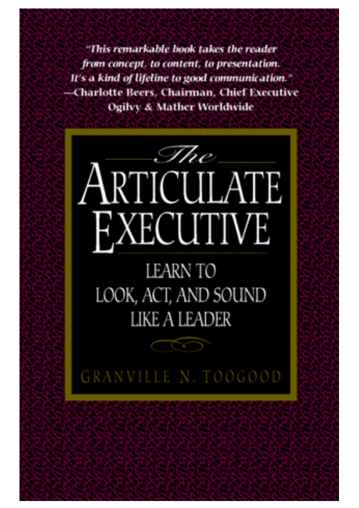
المدير المفوه

قيادة نظم الاتصال بفعالية

كتاب كلاسيكي صدر في 14 طبعه منذ عام 1952

تأليف: نخبة من كتاب مجلة هارفارد بيزنس ريفيو

اقرأ فـي هذه الخلاصـة:



أسباب فشل عملية الاتصال

لا أحد يثق في رئيسه ثقة مطلقة..فما الذي يجب عمله؟ المدير الذي يتنبأ بالمشكلات قبل وقوعها يستطيع توفير الكثير من الجهد المبذول لحل تلك المشكلات. ولكن..هل من السهل تحقيق ذلك في الواقع العملي؟ بالطبع لا. عندما تسير الأمور سيرا حسنا يصبح من الممكن الحصول على المعلومات المطلوبة لتحليل مشكلة ما، فالمرؤسون يتبارون في نقل المعلومات السارة إلى رؤسائهم. ولكن عندما يحدث العكس..فلا يخاطر أحد في نقل المعلومات السيئة إلى الرؤساء بالرغم من الأهمية البالغة لنقل تلك المعلومات في الوقت المناسب.

من هذا يتضح أن فعالية أي منظمة تعتمد-إلى حد كبير-على مدى انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال السائدة فيها. وعلى الرغم من أن الصراحة التامة بعيدة المنال..إلا أنه يمكن تعزيزها عن طريق بناء الثقة. وبناء الثقة يكون سهلا بين الأفراد ولكن الأمر يختلف داخل المنظمات حيث يشكل الهيكل التنظيمي عائقا طبيعيا بين المستويات الإدارية المختلفة ويحول-أحيانا-دون ظهور وتعزيز عوامل بناء الثقة.

الهيكل التنظيمي يحدد سلطات ونفوذ العاملين في منظمة ما. إذ يقل النفوذ كلما اتجهنا إلى أسفل والعكس صحيح أيضا.
وكلما حظي العامل بسلطة أقل كلما مال إلى الحذر في علاقاته واتصالاته. ويزداد الحذر إذا اضطر الموظف للتعامل مع شخص يملك حق الثواب والعقاب. فالثقة تتراجع دائما أمام السلطة. لذا فإن أول محددات الثقة هي (الحماية الذاتية). و بالرغم من أنها قد تنجح على المدى القصير فإن فشلها يكون أكيدا على المدى الطويل. أما المحدد الثاني للثقة فهو (لعبة السياسة) التي تتم داخل المنظمة. فالمنظمات شأنها شأن الكثير من العلاقات الاجتماعية تعتبر حلبة للصراع يتم فيها بناء التحالفات والمواجهات بين القوى المختلفة للحصول على المكاسب ومن أجل الهيمنة. وليس هناك أي ضمان في أن يكون مرؤسك إلى جانبك في كل الأحوال.

عوامل بناء أو هدم الثقة

على المدير الذي يود النجاح أن ينتهز كل فرصة لكي يكسب ثقة مرؤسيه. ويمكن تحديد العوامل التي تساعد على بناء الثقة فيما يلي:

1-الاتصال

يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين الرئيس ومرؤسيه، وذلك لنقل وتلقي المعلومات. ومن خلال تلك القنوات يتم توضيح السياسات والقرارات التي يتم اتخاذها، مع محاولة مقاومة إغراء استعمال المعلومات كأداة للثواب والعقاب. ويجب أن تتم عملية الاتصال بين الرئيس ومرؤسيه على المستوى الجماعي (كفريق) وعلى المستوى الفردي (كأشخاص).

2-المساندة

يجب أن يقوم المدير بمساندة مرؤسيه والدفاع عنهم والاهتمام بحياتهم الشخصية ومستقبلهم الوظيفي.

3-الاحترام

يجب أن يسود الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤس ومن أهم مظاهر الاحترام (التفويض) يليه في الأهمية (الاستماع)

4-العدالة

الموضوعية وعدم الانحياز هما أساس العدالة وخصوصاً عند إجراء عملية تقييم الأداء وإقرار المكافآت والزيادات والترقيات.

5-الاستقرار

يجب أن يتسم سلوك المدير بالاستقرار وعدم التقلب بحيث يسهل على العاملين التنبؤ بالتوقعات والاعتماد عليها، ويرتبط بهذا أن يحافظ المدير على وعوده ويرسخ مصداقيته.

6-الكفاءة

يجب أن يتمتع المدير بقدر كاف من المهارة الإدارية والفنية، فالمرؤسون لا يرتاحون للعمل تحت قيادة تنقصها الكفاءة. فالكفاءة تثير الإعجاب والثقة بالرئيس.

تحسس المشكلات

يتضح مما سبق أن بناء الثقة لا يتم بين عشية وضحاها، بل يتم تدريجياً من خلال سلسلة من التجارب والخبرات الإيجابية بين الرئيس والمرؤس. إلا أن هذه الثقة قد تُهدم في لحظة واحدة إذا ما أقدم المدير على عمل يؤدي إلى فقدان الثقة فيه. ولكن الثقة لا تشكل ضماناً أكيداً للصراحة ونقل المعلومات الصحيحة للمدير. مما يُلزم المدير بالاعتماد على وسائل تساعده على الإحساس بوجود المشكلات قبل تفاقمها. ومن المؤشرات على وجود المشكلات ما يلي:

- قلة وصول المعلومات:

وهي من أهم مظاهر بروز المشكلات، إذ يقل تدفق المعلومات ويحجم العاملون عن التعبير عن وجهات نظرهم ويحاولون تجنب الاجتماعات وتبدأ التقارير في التأخر عن مواعيدها.

- انخفاض الروح المعنوية:

ومن مظاهرها غياب الحماس وروح التعاون وزيادة التذمر وكثرة الغياب والتأخير وسيادة العدوانية وتبادل الاتهامات.

- غموض الرسائل الشفهية:

ويأتي الغموض من العاملين الذين يحملون رسائل أو ينقلون معلومات لا يرضون عنها أو هم غير مقتنعين بها.

- المؤشرات غير اللفظية:

ومن مظاهرها تغير في الروتين والعادات اليومية واللجوء إلى لغة الجسد والإيماء وتعبيرات الوجه.

بناء شبكات المعلومات

هناك ثلاث وظائف رئيسية لمستخدم شبكة المعلومات وهي: الجمع والتوزيع والاستخدام. والمدير الفعال هو من يملك القدرة على أداء الوظائف الثلاث بمهارة. استخدام المعلومات يعني تسخيرها لحل المشكلات وليس استخدامها كسلاح يُشهر ف وجه الآخرين. أما توزيع المعلومات فهو نشر الحقائق ومحاربة الشائعات. أما الوظيفة الثالثة فهي جمع البيانات والحقائق وتفسيرها للآخرين.

مهارات عدم الكفاءة

- مؤشرات خارجية:

ومن مظاهرها ازدياد شكاوى العملاء، وظهور مشكلات في الإدارات الأخرى. لكن خطورة الاعتماد على المؤشرات الخارجية تكمن في وصولها المتأخر حين تكون المشكلة قد بلغت مرحلة حرجة.

تحويل المؤشرات إلى معلومات

عندما يلاحظ المدير أحد المؤشرات السابقة فإنه يحاول التأكد مما يراه وأن يسبر غور من حوله، فيبدأ بتوجيه الأسئلة للحصول على مزيد من المعلومات. وتعتمد مصداقية الإجابات على مدى ثقة المرؤسين بالمدير. فإذا غابت الثقة وساد الصراع بيئة العمل فإن المرؤس سيبادر إلى حجب المعلومات عن الرئيس. وفي هذه الحالة يجب على المدير مراعاة ما يلي:

- أن المرؤسين الأكفأ يكونون أكثر ثقة بأنفسهم ويملكون الشجاعة لتوجيه النقد للمدير..لذا يستحسن سؤالهم أولاً.
- أن كثيراً من المرؤسين يظنون أن إعطاء المعلومات قد يكون وبالاً عليهم، لذا يجب عدم إستغلال تلك المعلومات ضدهم..وهذه مرحلة جديدة من مراحل إعادة بناء الثقة.

اللعبة الإعلامية

على الرغم من تمتع المديرين بالكثير من المهارات الفنية والإدارية إلا أن رجال الإعلام يتفوقون عليهم في إدارة الحوار، فرجل الإعلام يبحث عن قصة مثيرة تخدم جمهوره والمدير يبحث عن تحسين صورة مؤسسته أمام جمهورها أيضا لذا فإن هناك قواعد وأسس يجب مراعاتها عند مخاطبة وسائل الإعلام، وهي:

1- تكلم وكأنك تعبر عن وجهة نظر المصلحة العامة وليس عن وجهة نظر منظمتك.
2- تكلم بضمير الجمع "نحن" بدلا من ضمير المفرد "أنا".
3- تجنب الحديث عن أي موضوع لا تود الخوض فيه.
4- إبدأ بذكر الحقائق الهامة أولا..ولكن احتفظ ببعض المعلومات للرد واستخدمها عند الحاجة.
5- لا تدخل في جدل مع رجال الإعلام وحافظ على اتزانك وهدوئك.
6- أجب بطريقة مباشرة على الأسئلة المباشرة..وبطريقة دبلوماسية على الأسئلة المبطنة.
7- تجنب استخدام الكلمات الشاذة والمثيرة وغير المستساغة حتى وإن استخدمها الطرف الآخر.
8- إذا لم تعرف الإجابة فلا تتردد بالاعتراف بذلك..واطلب مزيدا من الوقت لجمع المعلومات.
9- حاول ذكر الحقيقة ما أمكنك ذلك..ومهما كانت مؤلمة.
10- ابتعد عن التهويل والمبالغة لأنهما من دلائل عدم الثقة.

تعتبر القدرة على التأقلم مع الآخرين مقياساً للنجاح. لكن محاولة تجنب الصراع وغض الطرف قد تؤدي إلى الفوضى داخل المنظمة. ومهارة تجنب الصراع موجودة لدى بعض المديرين بالفطرة، ويطلق عليها "مهارات عدم الكفاءة". وفيها يكون سلوك المدير سلبيا ويؤدي إلى نتائج مغايرة لما كان يريد. ولهذا سميت (عدم الكفاءة).

أسباب عدم الكفاءة

يكمن إرجاع عدم الكفاءة إلى نقص المعلومات أو لعوامل متعلقة بشخصية المدير أو إلى التنافس بين المديرين وعدم قدرتهم على حل الصراعات والوصول إلى حلول وسط. ولكن كيف تؤدي المهارة إلى عدم الكفاءة!؟ تكون إجابات أغلب المديرين- وخصوصا في الاجتماعات- تلقائية وعفوية. أي أنهم يتمتعون بقدرة جيدة في الاتصال. وقد توظف هذه القدرة- أحيانا-لتجنب الصراع. وفي محاولة من المجتمعين

لتجنب الموضوعات الشائكة فإنهم يحجمون عن مناقشة الجوانب الحساسة من المشكلات واتخاذ قرارت حاسمة بشأنها. ومن ثم تؤدي هذه الدبلوماسية في عملية الاتصال إلى الخروج بقائمة مجردة بالموضوعات التي تمت مناقشتها بدلاً من وضع قائمة بالقرارات التي تم اتخاذها. وتكون النتيجة في النهاية خلق جو من الغموض وترسيخ ثقافة حيادية داخل المنظمة لا تقبل الصراحة والمواجهة ولا تسمح بفتح الملفات المغلقة.

مناخ الفوضى

هل يستطيع المدير توجيه رسائل تشيع جواً من الفوضى؟...نعم.

وهذا أيضاً يحتاج إلى مهارة عالية من عدم الكفاءة. وهناك أربع مهارات من عدم الكفاءة يمكن حين توظيفها إشاعة الفوضى في المنطقة:

1- أن يكون التشتت وعدم الدقة واضحين في الرسالة.

2- أن يكون عدم التناسق والارتباك سمات بادين للعيان.

3- أن يكون عدم الدقة وعدم التناسق غير قابلين للمناقشة من أي من كان.

4- أن يكون مبدأ عدم المناقشة غير قابل للمناقشة أيضاً.

العلاج

يكمن العلاج في التدريب المستمر للتغلب على العيوب التي تعوق عملية التغيير. فإذا كان هناك التزام بالتغيير فإنه سيسهل تكوين الممارسات السليمة والتدرب عليها في جو من الاتصال المفتوح والثقة المتبادلة. وفي هذا الإطار يصبح لزاماً على المدير التعرف على أنماط السلوك الدفاعي السائدة وتغييرها حتى تتغلب المنظمة على المشكلات التي تواجهها.

مهارة الاستماع

من العقبات الهامة التي تعوق عملية الاتصال، ميل الغالبية العظمى من الناس إلى تقييم المتحدث بدلا من الاستماع إليه. فإذا تعلمنا الاستماع الجيد وتوقفنا عن التقييم زادت قدرتنا على الاتصال الفعال تلقائيا. ومن المهم ادراك بعض الجوانب المؤثرة في الاستماع الفعال، ومنها:

- الاستماع إلى الآخرين يحتاج إلى شجاعة خاصة واستعداد كبير للتغيير، وللأسف الشديد فإن هذه الشجاعة تنقص الكثيرين منا.

- الارتباط العاطفي بموضوع معين يجعل من الصعب علينا تقبل وتفهم وجهات النظر المختلفة حول ذلك الموضوع.

- العمل داخل مجموعات كبيرة نسبيا يقلل من فرص الاستماع الجيد.

كما أن الاختلاف في الشخصية والخبرة من العوامل التي تؤدي إلى إعاقة الاتصال. وتزداد هذه المشكلة تعقيدا إذا كان هذا الاتصال بين رئيس ومرؤس. ولقد حاولت البحوث- على مدى سنوات طويلة- اختبار قدرة الأفراد على فهم وتذكر ما يسمعون. فتبين أن الشخص العادي يستطيع أن يتذكر 50% من أي حديث يسمعه بعد انتهاء الحديث مباشرة، ويحتفظ بحوالي 25% بعد مرور شهرين. كما أننا نفقد ما بين ثلث ونصف ما سمعناه بعد مضي ثمان ساعات، في حين نفقد جزءا يسيرا في الشهور الستة التالية بالمقارنة بما فقدناه في الساعات الأولى.

الفجوة التدريبية

إن اعتمادنا في التعلم على الكلمة المكتوبة وإغفالنا لأهمية عملية الاستماع سواء في التعليم أو التدريب من أسباب غياب مهارة الاستماع النشط لدينا. ونحن نهمل جانب الاستماع والتعلم سماعيا لأسباب تعود إلى عدة افتراضات خاطئة وهي:

- أن الاستماع يعتمد بدرجة كبيرة على ذكاء المستمع.

أن التعلم من خلال الكلمة المكتوبة يؤدي في النهاية إلى تحسين قدرتنا على الاستماع. لكن الحقيقة أن الاستماع - مثله مثل أي مهارة أخرى - يمكن تحسينه بالتدريب. إذ أن التركيز أثناء الاستماع يعتبر أساسا هاما إذ أردنا نجاح عملية الاستماع. ولكن لابد أن نعرف حقيقة هامة.. وهي أن قدرتنا على التحدث تقترب من 125 كلمة في الدقيقة، في حين أن المخ البشري في معالجته للكلمات التي يستقبلها يستطيع التعامل مع أضعاف ذلك. أي أن سرعتنا في التحدث أبطأ بكثير من قدرة العقل البشري. لذلك تجدنا أثناء الاستماع نقوم بعمليات ذهنيه أخرى. وكيفية توظيفنا للوقت الإضافي المتاح هي التي تحدد استيعابنا وتفاعلنا مع المعلومات في نهاية المطاف. أي أن الطرق الفرعية التي نسلكها أثناء الاستماع تؤثر بدرجة كبيرة على مدى استماعنا.

قواعد الاستقبال الجيد

يشتمل الاستماع الجيد على أربعة أنشطة مختلفة ويكون التناسق بينها كاملاعندما يكون الاستماع في أوجه، وهي:

1- يقوم المستمع بالتفكير مسبقا فيما يريد المتكلم قوله..ويحاول استباق النتائج التي يريد الوصول إليها.

2- يقوم المستمع بتقييم القرائن التي يستخدمها المتكلم.

3- يقوم المستمع من حين لآخر بتلخيص النقاط التي تم طرحها.

4- يحاول المستمع استشفاف ما بين السطور والكلمات ولا يكتفي بالمعاني الظاهرة.

5- يحاول المستمع أيضا إعادة ترتيب الأفكار بمجرد سماعها.

تأثير العواطف

تتأثر قدرتنا على الاستماع بعواطفنا إلى حد كبير، لأننا نتجنب سماع الأشياء التي لا نريدها. أي أن عواطفنا تغربل ما نسمع ولا تسمح بوصول الكلمات المرفوضة. ويمكن التغلب على العامل العاطفي كما يلي:

- **تأجيل التقييم:** وهذا يتطلب منا التحكم بالذات والتدرب على عدم التسرع في الحكم وتأجيل عملة التقييم حتى ينتهي المرسل من حديثه.

- **البحث عن دلائل سلبيه:**

إننا دائماً نبحث عن دليل يثبت لنا أننا على صواب. ونادراً ما نبحث عن دليل يثبت خطأنا. فإذا ركزنا اهتمامنا على البحث عن القرائن السلبية بالإضافة إلى الإيجابية..فإننا نزيد بهذا من قدرتنا على الاستماع الجيد.

تأثير الاستماع في بيئة العمل

*تقليص الأعمال الورقية

كلما تحسنت مهارات الاستماع داخل المنظمة كلما قلت الحاجة للاتصالات المكتوبة والاتصالات المكتوبة تكون أبطأ وتحتاج إلى جهد ومشاركة من عدد كبير من أفراد المنظمة، بالإضافة إلى استهلاك معدات ومواد ومساحات يمكن أن تستغل في عمل آخر.

*نقل الرسائل إلى أعلى

من السهل نقل الرسائل من أعلى إلى أسفل داخل المنظمة، ولكن لا توجد قنوات كثيرة لنقل الرسائل من أسفل إلى أعلى. والرسائل الشفهية من أحسن الطرق لنقل المعلومات من أسفل إلى أعلى حتى تصل إلى رأس الهرم الإداري. ولكي تقوم هذه الرسائل بدورها لابد من توفر عنصر الاستماع الجيد لدى الإدارة العليا.

*العلاقات الإنسانية

بالرغم من اتباع كثير من المديرين لسياسة الباب المفتوح، إلا أن المرؤسين يعزفون عن التحدث بصراحة إلى رؤسائهم، لأن الأخيرين يفتحون الأبواب لكنهم يصمون الآذان..فتكون النتيجة أن يغيب عنهم كثير من مشكلات العمل، ويكونون دائما آخر من يعلم. فالاستماع حلقة هامة من حلقات العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ولا ينبغي إغفال دوره في بناء منظمات مفتوحة.

إدارة الشائعات

تنتشر الشائعات داخل المنظمة من خلال سلسلة تتخذ أشكالا متعددة تبعا لطبيعة المرسل والمستقبل. ومن هذه الأشكال:

- السلسلة الفردية: وفيها يقوم (أ) بنقل الرسالة إلى (ب) ويقوم (ب) بنقلها إلى (ج) وهكذا.
- السلسلة المتشعبة: وفيها يقوم (أ) بنقل المعلومات للجميع.
- السلسلة الاحتمالية: وفيها يقوم (أ) بنقل المعلومات إلى (س) و (ه) مغفلا (ب) و (ج) وهكذا.
- السلسلة العنقودية: وفيها يقوم (أ) بنقل المعلومات إلى ثلاثة أشخاص مختارين ويقوم أحدهم بنقلها إلى آخرين. وفي هذه السلسلة قد يقوم أحدهم باستقبال المعلومات ولا يرسلها.. وهذا ما يسمى بالاستقبال السلبي. فإذا أرادت الإدارة نشر المعلومات عن طريق النظام غير الرسمي وجب عليها اختيار مستقبلين إيجابيين، وأن تأخذ بالاعتبار أولئك المحرومين من الاتصال. وبذلك تصبح الشائعات نعمة حقيقية وسلاحا فعالا في يد المدير المفوه الذكي.

*المبيعات

إن ما يقوله العميل أهم بكثير مما يقوله مندوب المبيعات أو ممثل التسويق. وقد تكون أفكار العميل أهم بكثير من أفكار رب العمل. فقد تبنى على مقترحات العميل خطط جديدة وحملات إعلانية مبتكرة تحقق نتائج باهرة.

*المؤتمرات

الهدف الأساسي من المؤتمر هو الاستماع للآخرين لمعرفة وجهات نظرهم وآرائهم، فإذا كنت تتحدث أكثر مما تسمع فقد أضعت وقتك سدى. وقد وجد أن تنبيه المؤتمرين إلى أهمية الاستماع مع بدء جلسات المؤتمر يغير كثيرا من سلوك المستمعين ويجعلهم

ينصتون باهتمام.

الاجتماعات

كثير من الموضوعات الهامة يمكن حلها على المستوى الفردي أو بمذكرة أو بمحادثة هاتفية أو بالاتصال بعدة أفراد كل على حدة بدلا من عقد اجتماع لمدة ساعة. فلماذا نعقد الاجتماعات؟

نعرف جميعا أن الإنسان (حيوان اجتماعي)، أي أن وجوده في جماعة يمثل حاجة لديه يريد إشباعها. فضلا عن أن اللقاء الشخصي هام جدا لما فيه من تأثير متبادل بين المجتمعين. وتقوم الاجتماعات بست وظائف لاتستطيع وسائل الاتصال الأخرى القيام بها، وهي:

1- الاجتماع يمنح الإدارة فرصة ذهبية لتشكيل فرق العمل الفعالة.

2- الاجتماع مكان تجتمع فيه سلطات وخبرات وأحكام ومعلومات وخيال مجموعة من الأفراد..لذلك فإن القرارات المتخذة فيه أكثر من شرعية من القرارات الفردية.

3- في الاجتماع تحدد أهداف المجموعة وكيفية مساهمة كل فرد في تحقيق تلك الأهداف.

4- الاجتماع يخلق جواً من الالتزام بين الأفراد..بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ ما اتُفق عليه.

5- الاجتماع يُعرف كل فرد بدوره في داخل المجموعة ويشيع في داخله شيئاً من الطمأنينة والإحساس بالاستقرار.

6- الاجتماعات الفعالة تقلل من الأعمال الورقية وتقفز على الروتين.

تخطيط الاجتماعات وتنفيذها

أهم ما ينطوي عليه أي اجتماع هو أهدافه. فأي اجتماع بلا أهداف هو مضيعة للوقت وتعبير عن تخبط الإدارة. ويمكن تقسيم أهداف الاجتماعات إلى أربع فئات عامة هي:

1- تحديد الوضع الراهن.

2- تحديد ما يجب عمله.

3- تحديد كيفية التنفيذ.

4- تحديد السياسات والاجراءات.

الإعداد للاجتماع

***عدد المشاركين**

حيث يؤثر حجم المجموعة تأثيرا مباشرا على فعاليتها.

***تجهيز الأعمال الورقية**

يعتبر تحضير جدول الأعمال قبل بدء الاجتماع من أهم عناصر الإعداد. ويفضل توزيع الجدول على المشاركين قبل بدء الاجتماع بثلاثة أيام على الأقل. وتحديد كل موضوع يطرح على جدول الاجتماع وتوضيح ما إذا كان المطلوب اتخاذ قرار أو للإحاطة فقط. وكذلك يجب وضع أولويات المناقشة.

***دور قائد المجموعة**

لكي يكون الاجتماع مثمرا ومفيدا فإن القائد يجب أن يلعب دور الخادم الذي يسهل الأمور وليس دور السيد الذي يأمر فيطاع، ويتكلم فينصت الجميع. أما سلطته كرئيس للمجموعة فيجب أن تستمد من التزامه بأهداف المجموعة وصالحها.. ومن قدرته على التسهيل والخدمة ومهارته في مساعدة المجموعة على تحقيق أهدافها.

***تنظيم المناقشة**

تبدأ المناقشة بطرح موضوع واحد ويتم تبادل الأفكار ومن ثم يتم التوصل إلى قرار أو إنهاء المناقشة.

***الأعضاء والموضوعات**

عند تحديد الموضوعات على جدول الأعمال يجب على القائد التأكد من فهم الجميع لها.. ومن موافقتهم على خطة سير المناقشة. ومن الأخطاء الشائعة لرؤساء الجلسات عدم القدرة على إنهاء المناقشات في الوقت المحدد لها. أو إنهاء النقاش دون التوصل لقرار واضح. ولذلك فإن إدارة المدير للموضوعات لا تقل أهمية عن إدارته للأعضاء ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

وإدارة الأعضاء تتطلب حضور القائد في موعده حتى لو تأخر الأعضاء. ويجب إبلاغ الأعضاء المتأخرين بما تم قبل وصولهم. ومن المهم تنظيم طريقة الجلوس ليكون الأعضاء في وضع متقابل يسهل إدارة الحوار. والرئيس الفعال يتدخل دائما لإنهاء حالات الصمت ولنصرة الضعيف وتقريب وجهات النظر وتشجيع الاختلاف في الآراء والبحث عن حلول واقتراحات.

الاجتماعات والخطط الفعالة

أثبتت التجربة أن هناك أربعة أسئلة جوهرية يعتمد عليها الرؤساء لقبول أو رفض أي خطة. فإذا كانت إجاباتك عن هذه الأسئلة مرضية، أمكنك الحصول على موافقة رؤسائك. وهذه الأسئلة هي:

1- ما هي الخطة؟

2- ما الذي يميز هذه الخطة؟

3- ما هي الأهداف التي تريد تحقيقها؟

4- ما هي التكاليف المطلوبة؟

الابتكار من خلال المشاركة

حتى لا تصبح الاجتماعات مثارا للملل وقلة العمل وقتل الأمل ومضيعة للوقت والمواهب يجب على القائد مناقشة الأفكار المطروحة من قبل الأعضاء وأن يؤجل الحكم بالقبول أو الرفض حتى تتم دراستها ويمكن تعديل كثير من الأفكار قبل رفضها..لأن تنفيذ الأفكار والأخذ بالاقتراحات المطروحة يحفز نحو مزيد من التفكير الخلاق والفكر المبدع.

الحكمة والتحكم

المدير الحكيم هو المدير المتعاون والمدير المتحكم هو الذي يستخدم العقاب كوسيلة للسيطرة على سلوك أعضاء المجموعة. الأول يعتمد على مهارات وخبرات الفريق والثاني يعتمد على مهاراته وخبراته فقط. الأول تزداد قوته وتأثيره في من حوله لأنه دائم التفاعل معهم..والثاني تزداد قوته في الظاهر فقط..لأنهم يرفضون اتجاهاته في الباطن وإن قبلوها في الظاهر.

الكتابة بثقة

توجد داخل المنظمات وبين الأفراد مباراة تختلف عن المباريات الرياضية، إذ أن الكرة التي يتقاذفها اللاعبون هي الخطابات والمذكرات التي يتبادلونها فيما بينهم. وهذه المباراة غير مثيرة كالمباريات الرياضية، وهي لذلك لا تحظى بشعبية كبيرة..ومع ذلك فهي مستمرة. وللأسف الشديد فإن مباريات الاتصال داخل المنظمة لا تتمتع بوقت إضافي لحسم حالات التعادل وتعويض الفاقد في الإنتاج. أما العذر الوحيد لاستمرار هذه اللعبة فهو عدم قبول أسلوب الآخرين أو فهمه. فما هو الأسلوب؟

الأسلوب هو طريقة تناول الموضوع، سواء بالعمل أو بالكتابة، وهو الكلمات والصيغ المختارة للتعبير عن فكرة ما. وتأثير الأسلوب في بيئة العمل كبير جدا..وقد يكون الحد الفاصل بين الترقية والفصل أو بين زيادة المبيعات وقلتها. ومن أشهر أساليب الكتابة الإدارية:

***الأسلوب التوجيهي:**

يستعمل إذا كان للكاتب سلطة على القارئ. وهو أسلوب مباشر وصريح حيث يحدد المطلوب بدقة وتوضع له مواصفات كمية وكيفية وزمنية.

*الأسلوب السلبي: يستخدم في المواقف السلبية عندما يكون الكاتب أقل من القارئ سلطة وقوة. ويتم فيه تجنب إعطاء الأوامر ويستخدم اللغة والكلمات غير المباشرة ويكثر من الإطالة والتمهيد للتقليل من رد الفعل لدى القارئ..

***الأسلوب الشخصي:** ويكتب بلغة ودودة ويحمل أخبارا ومعلومات إيجابية وفيه يحس القارئ أن الخطاب موجه إليه شخصيا.

***الأسلوب الودي:** ويستخدم للإقناع وإثارة التعاطف **في المواقف الإيجابية.**

الوضوح في التفكير والتحرير

من أكبر المشكلات التي تواجهك كمدير..رسم أفكارك ووضعها في قوالب واضحة لا سيما إذا كان الهدف من الكتابة التأثير في سلوك الآخرين. وهناك ثلاث خطوات يجب اتباعها في الكتابة الإدارية:

1- تحديد الهدف من الكتابة.

2- المباشرة والوضوح والبعد عن الغموض والتكرار.

3- المراجعة والتدقيق وتحسين أسلوب الصياغة.

نظام الاتصال غير الرسمي

الاتصالات هي الجهاز العصبي داخل أي تجمع بشري، فهي تمده بالمعلومات والفهم، وكلاهما ضروري للإنتاجية والروح المعنوية. وعندما تحاول المنظمة حل مشكلات الاتصال، فإنها تبحث عن حلول تقنية وتغفل أحيانا أهداف الاتصال نفسه. وفي داخل كل منظمة نظامان للاتصال: النظام الرسمي والنظام غير الرسمي. الأول هو ما تم استعراضه في الصفحات السابقة، أما النظام غير الرسمي فيقوم أساسا على الشائعات. بعض المنظمات تعتبر الشائعات نقمة وتحديا للإدارة العليا، وتعتبرها منظمات أخرى نعمة ووسيلة لنقل المعلومات بسرعة وكفاءة ومؤشرا على وجود مشكلات. ولكنها في الحقيقة نقمة ونعمة في نفس الوقت. ويتسم نظام الاتصال غير الرسمي بما يلي:

1- سرعة النقل.

2- الانتقائية في النقل والتوصيل.

3- محدوديته داخل المنظمة.

4- علاقته بالنظام الرسمي قد تكون متبادلة أو متكاملة أو عدائية.